

分殊偏待与家族企业竞争优势：一个理论框架^{*}

□ 李晓彤 李炜文 李新春

领域编辑推荐语：

中国是伦理型文化的社会，消除“分殊偏待”现象，特别对家族企业来说，既不可能，可能也不必要。文章建立了分殊偏待与家族企业竞争优势的理论框架，解释了分殊偏待产生的原因，以给企业带来竞争优势的作用机制，提供了进一步研究的理论和对话基础。

——贾良定

摘要：在家族企业内部，控股家族通常会针对家族成员和非家族成员进行区别对待，并给予家族成员更好的待遇，从而出现“分殊偏待”这一家族企业独特现象。“分殊偏待”在中国家族企业中普遍存在，且对企业的战略选择和竞争优势具有重要影响。本文对目前关于分殊偏待的研究成果进行梳理与整合，从分殊偏待的概念内涵与表现形式入手，辨析分殊偏待与其他领导差别对待概念之间的区别，从不同角度梳理分殊偏待的产生原因。结合企业竞争优势的文献成果，以资源基础观的VRIO框架作为理论基础，深入剖析分殊偏待与家族企业竞争优势之间的作用机制及其边界条件，在文献综述与理论推演的基础上提出若干命题，构建了一个综合性的理论分析框架，并为未来分殊偏待的研究提供思路与方向。

关键词：家族企业；分殊偏待；家族成员；非家族成员；竞争优势

一、引言

提升家族企业的竞争优势、促进企业成长发展一直是理论界与企业界的关注重点（Habbershon & Williams, 1999; Carney, 2010; Duran et al., 2018）。通常而言，

^{*} 本文受国家自然科学基金优秀青年项目“战略领导”（71922022）、国家自然科学基金面上项目“家族企业公司创业研究：基于团队断裂带的视角”（71572198）、国家自然科学基金国际（地区）合作与交流项目“家族企业国际化与创新：基于制度-文化的比较研究”（71810107002）的资助。笔者感谢《管理学季刊》两位匿名评审专家、领域编辑以及主编的建设性评审意见，当然文责自负。

传统家族企业在初始发展阶段主要依靠内部家族成员，但随着家族企业不断成长、规模不断扩大，家族成员的数量和能力有限，并不总是能够满足企业发展的战略需求（Gedajlovic & Carney, 2010; Chua et al., 2012; Sirmon & Hitt, 2003）。家族企业要实现进一步发展就需要新的员工与管理者，缓解家族人力资源不足的制约，提升管理的专业化（Chua et al., 2009）。这也就意味着家族企业需要从家族成员范围之外，吸纳并整合非家族成员（Stewart & Hitt, 2012; Miller et al., 2013）。

专业化可以增加企业可用资源、提升企业绩效，但它可能导致另一种独特的问题：控股家族通常会对家族成员和非家族成员进行区别对待。虽然可能存在诸如企业国际化、多元化扩张、战略转型等需求的推动，家族企业需要新的知识与技能，从而更加重视非家族经理人的引入并给予非家族成员更为优厚的待遇（Vandekerckhof et al., 2015），但就目前普遍情况而言，家族企业在运营管理中往往有强烈的情感投入，为了维护家族利益而常做出非企业经济效益最大化的决策（Gomez-Mejia et al., 2011），更倾向于将家族成员视为忠诚的管家，而非家族成员视为自私的代理人，从而给予家族成员更好的待遇。Verbeke 和 Kano（2012）将这种现象定义为“分殊偏待”（bifurcation bias）^①。分殊偏待在家族企业内普遍存在（Verbeke & Kano, 2012; Majocchi et al., 2018）。由于控股家族对家族成员具有与生俱来的情感偏好（Jennings et al., 2018），分殊偏待通常难以避免

（Verbeke & Kano, 2012; Kano & Verbeke, 2018）。所以，在家族企业内，分殊偏待往往不是一个存在与否的问题，而更多的是一个偏待的程度问题（Verbeke & Kano, 2012）。

那么家族企业分殊偏待对于企业竞争优势究竟会产生什么样的影响？本文基于资源基础观的 VRIO 框架和分殊偏待视角，构建一个家族企业分殊偏待影响企业竞争优势的理论框架，试图厘清分殊偏待与企业竞争优势之间的微观影响机制和边界条件。本文认为，当家族企业区别对待家族成员与非家族成员，并给予家族成员更多优待时，这种不对称的待遇会影响非家族成员对领导者与组织的公平感知，致使其工作满意度与组织承诺降低，缺乏为家族企业贡献自己力量的动力，从而导致家族企业经济利益受损、竞争能力下降，严重威胁企业的生存发展。与此同时，分殊偏待与企业竞争优势之间的关系还受到家族企业对于非家族成员的依赖程度和非家族成员对于分殊偏待接受程度的影响。

本文基于资源基础观和分殊偏待视角探究家族企业的竞争优势问题，不仅加深了对分殊偏待现象的理解，还厘清了分殊偏待对于家族企业竞争优势的影响机制，丰富了家族企业竞争优势形成原因及分殊偏待相关研究的文献成果，有助于家族企业开展有效的组织管理活动，协调平衡家族成员与非家族成员之间的关系，对于打造家族企业独特的竞争优势有重要的指导意义。文章接下来的内容安排如下：首先，

^① 针对 bifurcation bias 这一概念尚无统一的中文翻译。笔者经过与家族企业研究权威 Calgary 大学的 Jess H. Chua 教授多次讨论，决定采用“分殊偏待”作为其中文对应。

对分殊偏待的概念及表现形式进行界定，并与中西方情境下其他的领导差别对待概念进行辨析；其次，以资源基础观作为理论基础，提出分殊偏待与企业竞争优势理论框架，并从不同角度分析总结分殊偏待的产生原因；再次，从家族成员与非家族成员的态度与行为角度剖析分殊偏待与企业竞争优势的影响机制，并分析分殊偏待影响作用的边界条件；最后，讨论并总结分殊偏待与企业竞争优势关系研究的理论意义并提出未来研究方向。

二、分殊偏待的概念

（一）概念定义

分殊偏待 (bifurcation bias) 这一概念首先由 Verbeke 和 Kano (2012) 提出，指的是家族企业针对家族资产与非家族资产差别对待，尤其体现在人力资源方面，即对企业内的家族成员和非家族成员进行区别对待，并给予家族成员更为优厚的待遇。^①

Verbeke 和 Kano (2012) 从交易成本经济学的视角探究家族企业内存在的差别对待现象，认为分殊偏待与以家族为基础的人力资产专用性、有限理性、有限可靠性密切相关。具体来说，Verbeke 和 Kano (2012) 从家族企业的专业化角度展开分析，企业因为专业化的发展需要，从外部聘用非家族管理者，导致家族企业内部存在两类不同的员工，家族员工与非家族员工。家族企业默认将家族员工视为独特的、

有价值的、企业长期持有的专用资产，视其为忠诚的管家、对企业有长期承诺，不管其实际承诺水平和价值创造贡献如何；而对于非家族员工，家族企业默认其为易被替代的、商品性质的短期资产，视之为自利的代理人，始终是外部人，而不管他们的承诺水平和企业价值的潜在贡献如何，由此对两类员工差别对待并给予家族成员更好的待遇。当这种差别对待长期得不到纠正时，就会导致家族企业内部的分殊偏待。两类员工会通过相互比较各自待遇进而对组织产生不同的感知、态度与行为，最终对家族企业的成长与发展产生影响。

分殊偏待往往体现于家族企业的人力资源管理实践中，主要表现在招聘与晋升、薪酬待遇和监督与评价三个方面。例如，为了吸引、留住家族成员，家族企业多为其设计特殊的招聘合约，家族成员往往占据更为关键的岗位，而职业经理人多是临时聘用，一旦家族成员成熟，职业经理人就可能被更替 (Carney, 2010; Verbeke & Kano, 2012; Cai et al., 2013)。此外，家族企业通常会给予家族成员股权；同时，出于避免削弱家族控制的目的，家族企业很少给予非家族成员股权激励 (Kano & Verbeke, 2018)。另外，家族企业往往对家族成员充分信任，从而缺乏监管，但对于非家族成员却实施严厉的监督考核 (Verbeke & Kano, 2012)。此外，由于家族企业的异质性，控股家族也不一定在招聘与晋升、薪酬待遇和监督与评价三个方面都对家族成员和非家族成员进行分殊偏待，

^① Verbeke 和 Kano (2012) 从交易成本理论出发，基于家族企业内家族资产的专用性发展分殊偏待概念时，表明讨论的重点放在家族人力资产方面，即控股家族针对家族成员和非家族成员进行区别对待并给予家族成员更好待遇。因此，对于分殊偏待的定义，我们采用了相对狭义的界定，像目前大多数分殊偏待研究一样只针对家族企业内部的人力资产（即家族成员和非家族成员）进行探讨。

可能在某一个或两个维度进行区别对待，而在其他维度给予家族成员和非家族成员相对平等的待遇。不仅如此，Kano 和 Verbeke (2018) 还提出分殊偏待一定程度上也可以体现在控股家族在非人力资产 (non-human assets) 方面对家族非人力资产和非家族非人力资产进行区别对待。^① 例如，控股家族可能会对家族创始人所追求的目标更为热衷；对企业一些附加值低的初始产品线过于依恋而不愿放弃或外包；过于看重总部所在地的市场而不愿向外扩张；固守原有的组织结构与日常运营的惯例经验；等等。

Verbeke 和 Kano (2012) 认为优待有价值的家族资产在本质上没有错，但当家族资产的独特性和价值创造潜能被错误高估，而非家族资产的价值与贡献被错误低估时，分殊偏待的负面作用就会出现。从动态的视角来看，由于家族企业所面临外部竞争环境的变化、新技术的发展、组织复杂性提升等，家族资产可能早已失去原有的独特性和价值创造潜能，但仍被家族企业视为瑰宝，不愿舍弃或做出调整。如果家族企业不能识别家族资产价值动态变化的本质，那么这些家族资产可能会变成企业发展的桎梏。Kano 和 Verbeke (2018) 认为分殊偏待是一种基于情感的障碍，是家族企业有限理性的体现，加剧了企业内有限可靠性的问题。分殊偏待是家族企业治理特征的体现，也是家族企业异质性的来源之一 (Verbeke et al., 2019)。

Jennings 等 (2018) 在 Verbeke 和 Kano 研究的基础上对分殊偏待概念进行拓展与深化，探究家族企业在人力资源管理方面区别对待家族成员和非家族成员的多样化表现形式，其认同在家族企业中，家族员工与非家族员工往往受到差别对待，但在优待的方向上可能是更偏向家族成员也可能是更偏向非家族成员，在程度与范围上也有所差异，既可能是全方位的差别对待，也可能是某些方面的差别对待，甚至不存在差别对待。Daspit 等 (2018) 提出关注家族系统本身特征，其也认为家族企业既可以优待家族员工，也可以优待非家族员工。Samara 等 (2021) 聚焦家族企业内薪酬待遇方面的差别对待，其认为非家族成员也可以帮助企业实现部分社会情感财富，故而在薪酬方面也存在家族企业更为优待非家族成员的情况。

(二) 与其他领导差别对待概念的区别

组织内领导对不同下属的差别对待现象在中西方情境下都很普遍 (来宪伟等, 2018)。西方关于领导差别对待的研究主要基于领导-成员交换理论，其认为由于领导者的时间精力有限，为更充分地利用资源、实现组织目标，领导会依据下属的业务能力、人际交往能力、可信赖程度、承担责任的内在动机及与自身的相似性等特征对其加以区分并采取差异化管理方式。对符合角色预期的下属，领导者与之建立高质量的交换关系，相互信任并予以多方支持；对于其他员工，领导则依靠雇佣合约和职位赋予

^① Verbeke 和 Kano (2012) 提出，家族资产专用性的概念不仅适用于人力资产，也适用于家族控制的其他类型的资产，比如家族非人力资产。因此，分殊偏待也可以用于分析家族企业区别对待家族非人力资产和非家族非人力资产。由于家族企业针对家族成员和非家族成员的区别对待是分殊偏待的最主要表现形式，针对其他类型资产的区别对待理论逻辑也与这一表现形式的理论逻辑一致，虽然家族其他类型的资产也是基于家族企业的 TCE 理论的重要部分，但并不在本文的重点分析范围之内，故而对于非人力资产的讨论不再详细展开。

的正式权威进行监管，建立低质量的交换关系 (Dansereau et al., 1975; 倪渊和林健, 2013)。领导-成员交换理论的落脚点在双方的资源互换，下属按领导预期投入自身资源与承诺，并根据领导反馈的关系质量予以调整。领导与每位下属都发展出了专属于两人间关系品质的垂直对偶关系，差异化的关系导致有差别的交换质量，造成高质量与低质量交换关系共存的现象，从而导致组织或团队内领导-成员交换关系的差异化 (Ma & Qu, 2010)。

中国相关的领导差别对待研究则主要扎根于费孝通的“差序格局”理论，探究传统差序文化情境下领导者对不同员工的差别对待行为 (高良谋和王磊, 2013; 陶厚永等, 2016; 袁凌等, 2016)。郑伯勋 (1995) 通过对华人企业调研，提出了“差序式领导”的概念，即领导者对不同下属会有不同的领导方式，对其偏爱的部属给予更多优待。领导者会依据下属与其关系亲疏、才能大小和忠诚度高低加以归类，进而在信任程度、情感付出、资源配置、管理

行为等方面对不同员工差别对待 (林英晖和程垦, 2017)。差序式领导强调从领导视角出发探讨员工的归类模式，体现领导认知结构中的差序思维。

领导-成员交换关系的差异化、差序式领导和分殊偏待都是关于组织内领导者差别对待行为的概念，即对于不同的员工给予不同的待遇。领导-成员交换关系中双方是平等基础上的互惠，而差序式领导则强调家长权威，强调双方之间存在的身份、地位差异；相比之下，分殊偏待虽是产生于西方的概念，但其内涵中体现出基于血缘和亲缘而造成的“亲疏有别”，这种水平方向上的差别对待与中国的“差序格局”理论密切相关，可借此将西方的领导差别对待概念与中国情境相结合，进行跨文化比较与验证。表1从理论基础、关系形态、发生范围、目的、区分标准/划分依据方面总结了分殊偏待与现有的中西方组织内领导差别对待概念的主要区别。

表1 中西方领导差别对待概念与分殊偏待的区别

	领导-成员交换关系差异	差序式领导	分殊偏待
理论基础	领导-成员交换理论	差序格局理论	交易成本理论
关系形态	低质量关系基于契约，靠正式权威维系；高质量关系基于信任与承诺，靠领导影响力维系	家长权威基础上契约关系与身份关系的混合形式，实质为身份关系差异，既体现出水平方向上“亲疏有别”的“差”，也体现出垂直方向上“尊卑有序”的“序”	契约关系与血缘、亲缘关系的混合，体现出水平方向上的“亲疏有别”
发生范围	工作场景	公私场景混合	家族企业
目的	提高领导效能	维系关系的需要	维护家族社会情感财富
区分标准/划分依据	任务导向，更看重能力与贡献	基于血缘、地缘的关系与情感、忠诚更重要，能力次之	血缘与亲缘关系

资料来源：笔者根据文献整理所得。

三、分殊偏待与企业竞争优势理论框架

对于家族企业而言，要想实现基业长青、永续发展，就必须充分利用自身的资源与能力，培育独特的竞争优势并不断调整维持下去。如何获取并维持竞争优势是企业生存发展过程中的核心问题（陈岩和郭文博，2019）。

竞争优势是一个相对宽泛的概念，具有多维度、多层次的特征，常被概念化为企业在所处行业中相对于竞争对手公司所拥有的有利条件或战略优势的总和，并据此进行更多的价值创造（Barney, 1991; Peteraf & Barney, 2003; Campbell et al., 2012; 张敬伟和王迎军, 2010）。目前对于竞争优势内涵的理解虽未达成共识，但学者们多从内在来源（资源与能力）、中间过程（成本控制、差异化、资源整合、创新、快速响应等运营行为）及外在表现（产品市场和资本市场结果反馈）等维度来理解，测量上多采用财务绩效指标，如资产收益率、超额收益率或通过问卷题项多维度聚合的形式进行（汪金祥等, 2014; 董保宝和李全喜, 2013; 于思远等, 2018）。基于以往研究，很多学者认为讨论关于家族企业竞争优势的问题不能脱离企业特定的资源与能力，资源构成了企业的战略基础，如何获取并有效地组织利用资源对企业战略实施、获取竞争优势至关重要（何轩和朱沆, 2007）。关于企业竞争优势的讨论大多以资源基础观作为主要的理论基础。资源基础观认为，企业可持续的竞争优势可以通过开发利用有价值的、难以模仿的、稀缺的特定资源与能力来

实现，从而比同行业中其他竞争对手取得更高的超额收益，该理论强调了企业的内部资源、能力与企业战略和绩效之间的关系（Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Barney et al., 2011; Lockett et al., 2009）。

在家族企业内部，控股家族通常会对家族成员和非家族成员进行区别对待并给予家族成员更好的待遇，从而造成分殊偏待现象。由于家族企业往往追求非经济目标或社会情感财富，同时对家族成员具有与生俱来的情感偏好，分殊偏待通常难以避免。基于资源基础观理论视角的研究普遍认为家族成员与非家族成员都是企业重要的人才资源，其人力资本与社会资本是家族企业持续竞争优势的重要来源（陈凌等, 2010; Campbell et al., 2012）。家族成员的存在可以维系家族亲密关系，互利互信、长期承诺，保护并增加企业的社会情感财富；非家族成员则具备更强的专业技能、组织管理经验且拥有丰富的社会资本，这些由不同企业工作经历积累而来的社会资本可以增加家族企业可用的外部网络资源，弥补家族成员的资源与能力制约（Miller et al., 2014），异质性的资源可有效提升组织学习、变革与创新能力，为管理运营、战略决策贡献创新性的专业知识与思路（Patel & Cooper, 2014; Miller et al., 2013; 徐升华等, 2019）。高价值创造力的人才资源有助于家族企业更好地抓住发展机遇、创造独特的竞争优势（Stewart & Hitt, 2012）。

然而，这些资源与能力不会自动转化为企业的竞争优势，需要家族企业通过各方面的组织管理来有效地开发利用资源。根据 Barney 的 VIRO 框架，仅仅拥有高价值的（valuable）、稀

缺的 (rare) 和难以模仿的 (imitable) 资源是不够的, 还需要围绕资源来协调组织企业运营活动, 通过合理的组织架构、快速响应的管理控制系统、配套的人力资源管理政策等让组织要素与企业的资源和能力结合, 充分调动、利用资源 (organized to capture value), 实现其价值并创造可持续的竞争优势 (Barney, 1996; Barney, 2001; Barney & Wright, 1998; 周建等, 2009)。由于分殊偏待的存在, 家族企业在运营管理中, 尤其是在人力资源管理方面会更偏爱、宽容家族成员, 低估非家族成员的价值与贡献并对其进行严格监管考核, 虽然一定程度上可以强化家族成员对企业的情感依恋, 但也可能会引发家族成员的机会主义行为, 更会让非家族成员产生不公平感从而导致不当行为 (严若森和吴梦茜, 2020)。大多数家族企业都需要依靠非家族成员提供必要的人力资本和社会资本来创造并维持竞争优势、推动企业发展。当非家族成员因为企业分殊偏待而感觉自己受到不公平对待时, 工作满意度和组织承诺会由此降低, 进而减少工作投入与努力程度, 不愿为企业贡献自己的知识、技术及社会关系等资源, 不满情绪会加剧员工内部冲突并破坏企业凝聚力, 导致家族企业难以吸引并留住高素质的非家族员工, 阻碍家族企业对高价值人才资源的配置使用, 最终对企业竞争优势的培育与维系造成负面影响 (Roxas & Chadee, 2011; Madison et al., 2017)。

通过梳理回顾分殊偏待现有的研究成果, 在明确分殊偏待的概念内涵与表现形式的基础上, 首先从不同的理论视角分析分殊偏待的产生原因, 其次以资源基础观的 VIRO 框架作为

理论基础, 剖析分殊偏待对于个人层面的态度与行为及组织层面企业竞争优势的影响机制, 以及对这些作用结果可能存在的边界条件进行详细讨论, 并在文献综述与理论推演的基础上提出若干命题, 尝试构建分殊偏待影响因素与作用机制的整合性框架 (见图 1), 为后续的研究提供一个较为明晰的思路与理论分析框架, 有利于家族企业正确认识分殊偏待现象并采取适当措施缓解分殊偏待的负面作用, 以更好地整合资源并发挥家族成员与非家族成员的力量, 打造家族企业独特的竞争优势, 共同致力于企业成长发展, 实现基业长青。

四、分殊偏待产生原因

分殊偏待在家族企业内是普遍存在的现象。从某种程度上来说, 在家族企业内, 分殊偏待往往不是一个存不存的问题, 而更多是一个程度的问题。家族企业内分殊偏待所产生的原因主要包括以下几点:

(一) 资产专用性

Verbeke 和 Kano (2012) 以交易成本经济学为理论基础提出“分殊偏待”这一概念。根据 Verbeke 和 Kano (2012) 的分析, 家族企业之所以对家族成员和非家族成员进行区别对待, 主要原因是家族成员存在以家族为基础的资产专用性。

控股家族往往对家族成员从小就进行培养, 灌输家族价值观, 对其投入大量的时间与精力, 让家族成员在更深层次上熟悉和掌握企业的隐性知识, 为这些家族成员成熟之后接手管理家族企业做准备。然而, 家族成员对于家族企业

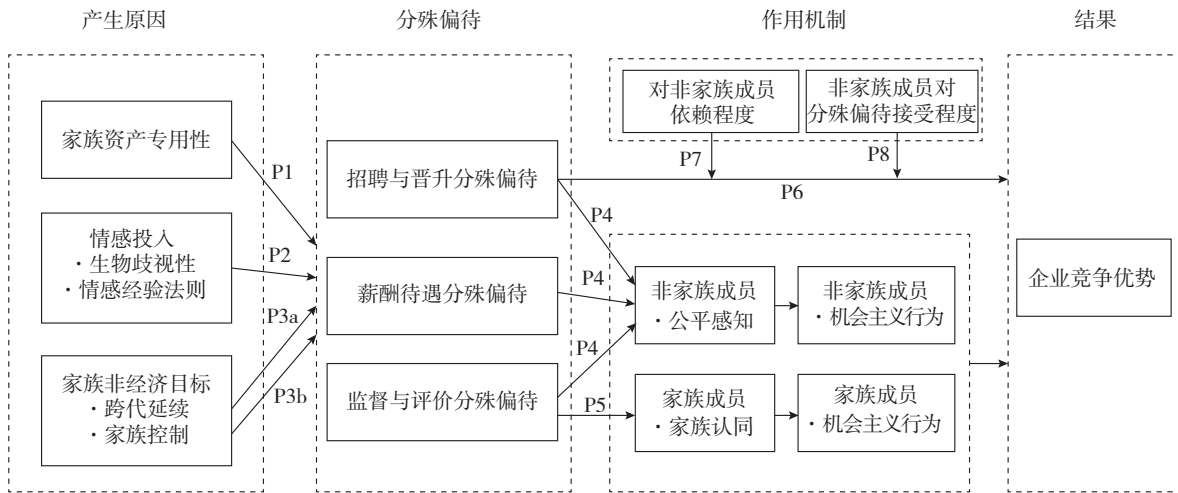


图1 整合性分析框架

所进行的这些投资有着家族专用性，如果运用于其他企业的话，其价值将大大降低，所以对于家族成员而言其退出壁垒相对较高。反之，非家族成员通常不会花大量的时间与精力来了解和认同控股家族的价值观，也不具备家族内部人所具有的独特知识。他们所拥有的人力资本和社会资本往往适用于多家企业，从而具有较低的资产专用性，因此其进入家族企业的壁垒相较于家族成员而言更高。从另外一个角度来说，家族成员往往很难脱离家族企业去其他企业工作（Verbeke & Kano, 2012）。由于家族亲缘关系与企业经济关系的交织，家族成员离开家族企业可能会破坏家庭关系，从而造成家庭冲突与矛盾，甚至是被疏远或逐出家族。较高的退出壁垒也造成这些家族员工以家族为基础的人力资产专用性更高。基于此，控股家族会倾向于给予家族员工更优厚的待遇，从而鼓励他们留下为家族企业工作。当然，不同的家族企业对其家族成员的培养模式各有差异，从而造成对家族成员的以家族为基础的培养投入也有所不同。有些家族企业将家族成员一直留

在家族内亲自培养，这就导致家族成员的资产专用性较高；而有的则是将家族成员放在其他企业培养，那么家族成员的资产专用性则较低。如此一来，这些企业的分殊偏待程度也存在差异。由此，提出命题1：

P1：家族企业对家族成员以家族为基础的培养投入越多，企业内分殊偏待程度越高。

（二）心理根源：情感投入

在心理学相关的文献中，情感经验法则（affect heuristic）是一种常见的偏见来源（Gilovich et al., 2002; Slovic et al., 2007）。情感经验法则指的是当决策者面对某一选项具有积极情绪时，他们往往会给予这一选项更高的评价；反之，当决策者面对某一选项具有消极情绪时，他们则给予较低的评价。Jennings等（2018）认为人天生就存在生物歧视（biological discrimination）倾向，即人天生就对自己的子女或具有血缘关系的个体更为偏爱、愿意付出更多，表现出更强的选择性情感依恋（selective attachment）（Daly & Wilson, 1980; Flinn, 1988）。对于家族成员而言，家族企业对其投入情感更

多,情感依恋更深;而对于非家族成员而言,企业对其投入情感少,情感联结程度很低。很显然,控股家族的决策者在面对自己家族成员时通常会有更加积极的情绪。如此一来,控股家族的决策者往往会高估家族成员的实际能力、品德与对企业的贡献,自然而然地对其产生“管家”的角色期望,而低估非家族成员的实际能力、品德与对企业的贡献,对其产生“代理人”的角色预期(Verbeke & Kano, 2012)。因此,情感经验法则和生物歧视性会导致家族企业所有者对两类员工有不同的情感投入进而产生认知偏差,倾向于给予家族员工更优厚的待遇,最终造成分殊偏待。由于家族企业实际控制人的价值观、领导方式等个体特征不尽相同,情感经验法则及生物歧视性程度也会有所差异,所以,同样是企业的实际控制者,但不同的家族控制人对于家族成员的偏爱程度是不同的,比如持有传统或保守价值观的家族控制人会更偏爱家族成员(Verbeke et al., 2019)。如此一来,不同的家族控制人很有可能因为对家族成员的情感投入不同,从而造成其所控制的企业内分殊偏待的程度有所差异。由此,提出命题2:

P2: 家族领导者对家族成员偏爱程度越深,家族企业内分殊偏待程度越高。

(三) 非经济目标或社会情感财富

家族企业是家族系统和企业系统的紧密结合(李新春和宋丽红, 2013; 陈凌和陈华丽, 2014)。家族企业为控股家族所有,控股家族在所有权、管理权等多方面的涉入,让企业在决策过程中深深打上了家族的烙印,体现着家族的意志和利益诉求。家族企业区别于非家族企

业的一个最主要方面即为家族企业往往会追求非经济目标或社会情感财富,甚至会为了维护家族的社会情感财富而牺牲企业部分经济利益(Gomez-Mejia et al., 2011)。家族企业治理决策的特殊之处在于决策者会将社会情感财富作为决策参考点,对不同社会情感财富的重视程度差异会导致家族企业战略导向、行为决策的本质不同(朱沅等, 2016),而分殊偏待是家族企业治理结构与质量的体现。分殊偏待和社会情感财富存在一定的联系,但是它们之间也存在很大的区别,分殊偏待在某种程度上可以解释社会情感财富理论所不能解释的现象。

首先,分殊偏待与社会情感财富存在一定的联系。在很多情况下,家族企业之所以进行分殊偏待,其中一个主要原因就是控股家族希望将家族成员留在企业内、依靠家族成员来维护如家族和谐、家族影响力、代际传承等社会情感财富(Verbeke & Kano, 2012; Berrone et al., 2012)。由于家族成员对于家族的历史、文化和目标更加了解,更加认同家族所追求的非经济目标,对家族的发展具有责任感,他们也更有能力帮助家族企业实现控股家族的非经济目标,所以控股家族很有可能会更加重视和优待家族成员,以促进其非经济目标的实现(Memili et al., 2011)。

然而,分殊偏待与社会情感财富并非完全重叠的概念。家族企业追求社会情感财富并不意味着一定是分殊偏待的。事实上,家族企业具有异质性,其重视与优先追求的社会情感财富也各有不同(Chrisman & Patel, 2012; Debicki et al., 2016; Samara et al., 2021; 焦康乐等, 2019)。所以,追求社会情感财富的家

族企业可能展现出较高分殊偏待，也可能展现出较低程度的分殊偏待，具体需要根据家族企业所重视与优先追求的社会情感财富类别而有所差异。Miller 和 Le Breton-Miller (2014) 根据短期导向和长期导向将社会情感财富划分为约束型 (restricted) 和延伸型 (extended) 两类。类似地，Kano 和 Verbeke (2018) 也将社会情感财富分为“基业长青”类和“满足家族私利”类。对于追求约束型社会情感财富的家族企业而言，决策以家族为中心，重点在维护家族对企业的控制，为迎合、满足家族利益不惜以牺牲企业经济效益和其他利益相关者的权益为代价，对家族控制与影响力的过度渴望与重视会导致其采取多种措施以巩固家族势力，如不对称的利他主义、不道德的家族主义与裙带关系等，这就促使家族企业不顾经济理性地偏私家族成员，表现出更严重的分殊偏待，损害了企业的经济绩效。对于追求延伸型社会情感财富的家族企业而言，由于重视代际传承与家族声誉的维系，运营决策时企业遵循长期导向，更关注企业成长与长期发展 (朱沆等，2016；严若森和吴梦茜，2020)，愿意主动采取措施平衡家族成员与企业内外其他利益相关者的权益，统筹兼顾，与各方利益相关者维持良好的长期关系 (Sharma, 2010；陈建林等，2018)。为了更好地获取竞争优势、实现企业的发展与传承，家族企业需要借助非家族成员的专业技能与社会资源，因此家族企业会在更多方面克制对家族成员的偏待，适当给予非家族员工优待，从而降低了企业内的分殊偏待，致力于实现经济目标与非经济目标协同发展。由此，提出命题 3a 与命题 3b：

P3a：当家族企业优先追求延伸型非经济目标时，家族企业内的分殊偏待程度越低。

P3b：当家族企业优先追求约束型非经济目标时，家族企业内的分殊偏待程度越高。

五、分殊偏待对企业竞争优势的影响机制

人力资源是企业可持续竞争优势的重要源泉 (Sirmon & Hitt, 2003；Delery & Roumpi, 2017)。企业的人力资源以及依附于员工而存在的专业知识与技能、管理经验、社会关系等无形资产，具有复杂性、隐蔽性的特点，通常来说竞争对手难以模仿和复制，有利于家族企业获取可持续的竞争优势 (Wang et al., 2009；Dyer, 2004；Hitt et al., 2001)。然而，这些资源与能力不是简单加总就能自动转化为企业竞争优势，需要企业将组织管理因素与资源和能力进行有效结合，对其充分地进行开发利用。企业的组织管理方式与日常决策，尤其是人力资源管理政策与员工利益息息相关，会直接影响员工的态度与行为，从而影响依附员工而存在的资源与能力是否得到充分配置与有效使用 (Rindova & Fombrun, 1999；Barney, 2001；Vardaman et al., 2018)。所以，家族企业的人力资源优势能否转化为竞争优势，关键在于如何组织管理家族成员与非家族成员，开展合理有效的人力资源管理以充分调动两类员工的积极性与主动性，挖掘并发挥出其潜在的价值创造力。

对于家族企业而言，若想成功维系并发展企业竞争优势需要充分借助家族成员和非家族成员两方面的人力资本和社会资本 (陈凌等，

2010; 储小平, 2002; 陈德球等, 2013), 而员工的态度与行为决定了其是否愿意以及多大程度上为企业贡献自己的资源和能力。因此, 家族企业是否能够创造并延续竞争优势, 家族成员和非家族成员的态度与行为至关重要。为深入探究分殊偏待对于家族企业竞争优势的影响机制, 此部分主要从家族成员和非家族成员的态度和行为角度分析家族企业组织管理中存在的分殊偏待对于企业竞争优势的内在影响逻辑。

(一) 非家族成员态度和行为的中介作用机制

目前大多数关于分殊偏待的研究都集中讨论其负面效果, 认为分殊偏待的存在对于家族企业发展而言是一个不利的因素。Daspit 等 (2018) 认为不平衡的家族系统会造成家族企业系统紊乱, 导致企业人力资源管理实践中的分殊偏待问题, 进而会不同程度地阻碍企业经济目标和非经济目标的实现。Kano 和 Verbeke (2018) 探讨了国际化背景下, 家族企业的分殊偏待会导致其在国际化选址和进入模式上做出次优选择。Madison 等 (2018) 对 123 位家族企业 CEO 进行问卷调查, 发现对家族员工与非家族员工有差别的监督所造成的分殊偏待抑制了人力资源管理专业化对企业经济绩效的积极效应。Majocchi 等 (2018) 通过欧洲四国样本数据验证了一些分殊偏待缓解机制对于企业出口具有促进作用。这些研究认为, 非家族成员也是企业发展所必需的资源, 可提供企业成长所需要的人力资本和社会资本, 帮助企业实现经济目标与某些非经济目标 (Chrisman et al., 2014; Samara et al., 2021)。然而, 分殊偏待的存在不利于企业吸引、保留和激励非家族成员, 难以激发出其应有的价值创造潜力, 从而

对企业竞争优势造成消极影响 (Kano & Verbeke, 2018; Vardaman & Allen, 2018)。

具体来说, 家族企业在招聘与晋升、薪酬待遇和监督与评价这三个方面的分殊偏待都会降低非家族成员的公平感知 (Verbeke & Kano, 2012)。在招聘与晋升方面, 家族企业在关键岗位上往往只安排家族成员且在能力上放松对家族成员的要求, 在职位晋升方面家族成员机会更多且方式多样; 在薪酬待遇方面, 家族企业给予家族成员股权而不愿给予非家族成员股份 (Verbeke & Kano, 2012), 具备类似能力、在相同岗位上工作的非家族成员的待遇远低于家族成员; 在监督与评价方面, 企业通常将非家族员工视为自利的代理人, 对其小心提防并采取严格的绩效考核而放松对家族成员的监督与考评。这些组织管理举措都会让非家族成员产生不公平感, 认为控股家族更多地根据关系亲疏远近来决定员工待遇, 自身的真实能力与实际贡献没有得到控股家族的认可, 从而减少自身投入与努力程度。所以, 尽管非家族成员具有很强的价值创造力, 并且由于人的社会复杂性, 竞争对手难以在短期内模仿复制, 非家族成员可以通过贡献自身独特的知识与技能推动家族企业发展 (Barney et al., 2001; Chisholm & Nielsen, 2009)。然而, 由于分殊偏待的存在, 家族企业在组织管理过程中无法充分调动非家族员工的积极性、挖掘其潜在价值, 进而不能对企业竞争优势的培育起到应有的推动作用; 更有甚者, 因家族企业分殊偏待而愤愤不满的非家族成员甚至会采取机会主义行为, 除了不尽全力贡献自己的知识、社会关系等资源与能力、减少工作投入之外, 还可能包括故意破坏、

阻碍家族企业经营活动等行为 (Verbeke & Kano, 2012), 从而对家族企业竞争优势起到负面的阻碍作用 (Kano & Verbeke, 2018)。由此, 提出命题 4:

P4: 家族企业在招聘与晋升、薪酬待遇、监督与评价方面的分殊偏待会降低非家族成员公平感知, 进而导致非家族成员的机会主义行为增加, 并最终对企业的竞争优势产生负向影响。

(二) 家族成员态度和行为的中介作用机制

虽然目前大部分研究都认同 Verbeke 和 Kano (2012) 的观点, 认为分殊偏待阻碍了家族企业的生存发展, 应该在企业人力资源管理中尽可能消除。但是, Jennings 等 (2018) 认为, 对于家族企业而言, 并非分殊偏待程度越低对企业发展越有利, 完全消除分殊偏待可能会引发其他的问题。

具体来说, 家族企业在监督与评价方面适度的分殊偏待可能也有其积极作用的一面。在一定程度上, 给予家族成员信任与支持, 可以增加家族成员对于家族的认同感 (Daspit et al., 2016)。这些家族成员感受到信任后, 会更清楚地认识到家族对于自身的偏爱与保护, 因此会更加忠诚于家族。对家族更加认同的家族成员将更有动力为实现家族目标而努力, 也不会采取机会主义行为损害家族的利益 (陈志军等, 2017)。所以, 对于家族员工而言, 其自身的知识与能力可以助力企业发展、具有很高的价值创造力, 并且由于家族身份及共同目标, 家族成员对企业更加坚定、忠诚, 竞争对手难以获取或模仿。家族企业在组织管理过程中给予家族成员适度的偏爱与帮扶, 能更充分激励家族

成员尽全力贡献自己的资源与力量, 从而有助于充分挖掘资源的价值潜力, 有利于家族企业竞争优势的培育与维持 (Barney & Wright, 1998; 苏方国和赵曙明, 2003; 高素英等, 2012)。与此相反, 如果企业对所有员工都一视同仁、完全公平对待, 将其都视为自利的代理人并提防其机会主义行为, 家族成员受到像非家族成员一样程度的监督与考核, 企业可能会被认为是不近人情而引发家族成员的抱怨与不满, 家族成员将缺乏对于家族的认同感, 降低其为家族企业做贡献的动力, 从而更有可能像非家族成员一样损害企业的利益, 不仅不会助益于企业竞争优势, 反之还会对其产生消极影响 (姜定宇和张菟真, 2010; Jennings et al., 2018)。因此, 提出命题 5:

P5: 家族企业在监督与评价方面的分殊偏待会提高家族成员的家族认同, 进而导致家族成员的机会主义行为减少, 并最终对企业的竞争优势产生正向影响。

(三) 分殊偏待与企业竞争优势的关系分析

通过分析非家族成员和家族成员的态度和行为对于分殊偏待与企业竞争优势关系的中介作用机制, 可以发现家族企业在人力资源管理实践不同维度上的分殊偏待可能对企业竞争优势产生不同的影响作用。在某些维度上 (如招聘与晋升和薪酬待遇), 家族企业的分殊偏待会造成负面影响; 而在另一些维度上 (如监督与评价), 适度的分殊偏待则可能有利于企业发展。

在招聘与晋升方面, 由于分殊偏待的存在, 家族企业关键岗位多留给家族成员, 非家族管理者意识到自己大多是被企业临时利用, 很难

达到自身满意的职业发展目标；在薪酬待遇方面，家族企业多给予家族成员股权和更高的薪酬，因此难以激励并留住优秀的非家族成员。家族企业虽然拥有高价值创造能力且其他企业难以模仿的独特人才资源，但由于招聘与晋升和薪酬待遇方面的分殊偏待，家族企业在组织管理过程中无法调动非家族成员的积极性与创造性，导致其降低对组织的认可与投入，进而对企业竞争优势产生负面影响。基于此，提出命题 6a：

P6a：家族企业在招聘与晋升、薪酬待遇方面的分殊偏待对企业竞争优势具有负向影响。

就监督与评价维度而言，分殊偏待与企业竞争优势的关系可能是非线性的。一方面，当家族企业在监督与评价方面的分殊偏待程度很低时，家族企业对家族成员与非家族成员一视同仁，都进行严厉的监管或都像家人般对待，这时企业竞争优势将受到负面影响。将家族成员视作代理人并严厉监管，会减少其对家族的忠诚和认同；而将非家族成员视作家人并给予优厚待遇，从而让其展现管家行为、像家族成员一样为家族目标而奋斗，非家族成员会感到家族对其期待过高、无所适从。尽管家族员工和非家族员工都是企业宝贵的人才资源，而且依附于员工而存在的无形资产对企业长期发展更为关键，但家族企业由于一视同仁所施行的组织管理措施会降低家族成员和非家族成员的满意度，减少家族成员和非家族成员为企业做出贡献的动力，从而对企业竞争优势产生负面影响（Chrisman et al. , 2014；Barnett & Kellermanns, 2006）。另一方面，当家族企业在监督与评价方面的分殊偏待程度很高时，对家族成

员与非家族成员完全区别对待，对家族成员完全信任，对非家族成员严厉监管也有可能造成消极后果。过度的分殊偏待会导致家族企业在组织管理过程中纵容家族成员，缺乏监管的家族成员可能会利用家族给予的惯性信任，放松对自身的要求、减少工作投入，甚至产生“搭便车”、逃避责任等行为，从而引发道德风险（Chrisman et al. , 2007；Herrero, 2011；Karra et al. , 2006；Miller et al. , 2013）；同时，非家族成员由于完全不被企业信任、自身价值无法得到回报而心灰意冷，从而缺乏继续为家族企业贡献自身知识与力量的动力（Patel & Cooper, 2014）。所以，即使家族企业拥有宝贵的人才资源，但由于在监督与评价方面过度的分殊偏待，企业也难以将家族成员和非家族成员组织动员起来，进而无法对这些有价值的、难以模仿的、稀缺的人才资源进行有效的开发和使用，从而导致企业竞争优势减少甚至消失（Barney & Wright, 2001）。

需要指出的是，命题 4 和命题 5 是从非家族成员公平感知和家族成员家族认同两个方面来解释监督与评价维度上的分殊偏待对于企业竞争优势的非线性影响机制。具体可以理解为：一方面，对于家族成员而言，随着家族企业在监督与评价方面分殊偏待程度的提高，其家族认同不断提高，机会主义行为减少，对企业竞争优势带来提升效益；另一方面，随着家族企业在监督与评价方面分殊偏待程度的提高，非家族成员公平感知降低，缺乏为家族企业做出贡献的动力，机会主义行为增加，从而对企业竞争优势造成损害。这两个潜在的对抗机制相互叠加，家族成员更加认同家族而带来的收益

减去非家族成员因公平感知降低而导致的损失，造成了随着家族企业在监督与评价方面的分殊偏待程度由低到高，企业竞争优势会呈现先上升、后下降的倒 U 形关系（Haans et al., 2016）。所以，综合来看，在监督与评价方面，家族企业的分殊偏待与企业竞争优势具有倒 U 形关系。由此，提出命题 6b：

P6b：家族企业在监督与评价方面的分殊偏待与企业竞争优势存在倒 U 形关系。

六、分殊偏待影响作用的边界条件

基于不同的理论阐述分殊偏待对于企业竞争优势的作用机制，在结论上存在分歧。这种不一致可能意味着分殊偏待的影响作用受到边界条件的约束，不同情境下，其作用机制会有所改变；也可能意味着分殊偏待同时存在积极作用和消极作用，通过对这些边界条件的研究，深化对分殊偏待影响作用的理解，为分殊偏待所带来的问题提供解决方案与思路。

（一）对非家族成员的依赖程度

分殊偏待与企业竞争优势之间的关系很大程度上受到家族企业对非家族成员依赖程度的影响。事实上，不同类型的家族企业对于非家族成员的依赖程度高度差异化（Chua et al., 2003）。当家族企业规模较小或者企业在传统行业竞争时，家族企业依靠家族成员就能够很好地进行管理。然而，当家族企业规模逐渐增大或者是在高科技行业竞争时，借助非家族成员的力量就显得十分必要。尤其是在中国情境下，各省份之间经济发展水平与市场化程度参差不

齐，也会影响家族企业对非家族成员的依赖程度。比如，在经理人市场发达的地区，家族企业可以较容易地找到能替代现有职业经理人的高管人选，因此对其依赖程度较低；而在经理人市场欠发达的地区，家族企业则对于所聘用的高管高度依赖。当家族企业高度依赖非家族成员的人力资本和社会资本时，分殊偏待造成的负面影响将更为严重（Verbeke & Kano, 2012）。由于非家族成员受到不公平待遇而不愿意贡献自己的知识和能力时，家族企业要想培育竞争优势、实现企业快速发展将变得非常困难。需要指出的是，命题 6b 提出家族企业在监督与评价方面的分殊偏待与企业竞争优势之间为倒 U 形关系，是因为存在两个对抗机制，家族成员更加认同家族而带来的正面效应与非家族成员感觉不公平所造成的负面效应，两者的相互叠加后产生了监督与评价方面的分殊偏待与企业竞争优势之间的“净效应”，即倒 U 形的关系。当家族企业对非家族成员依赖程度提高时，家族成员认同家族所带来的正面效应不变，但非家族成员感受到组织不公平而造成的负面效应有所增强，进而造成倒 U 形曲线发生弧度变化，较之前更为平缓。由此，提出命题 7a 与命题 7b：

P7a：当家族企业对非家族成员依赖程度高时，招聘与晋升、薪酬待遇方面的分殊偏待与企业竞争优势之间的负向关系将增强。

P7b：当家族企业对非家族成员依赖程度高时，监督与评价方面的分殊偏待与企业竞争优势的倒 U 形关系将更为平缓。

（二）非家族成员对分殊偏待的接受程度

并不是所有的非家族成员都对分殊偏待持

有负面看法。事实上,有的非家族成员一定程度上可以接受家族成员的待遇更好。在这些非家族成员看来,企业是由控股家族所拥有,作为控股家族的一员,家族成员受到更好的待遇是合情合理的。尤其是在中国情境下,中国属于高权力距离国家,有着浓厚的差序格局文化传统,个体对组织中权力分配不平等的情况接受程度较高且敬畏权威(Kirkman et al., 2009; Liu et al., 2013; 容琰等, 2015; 毛畅果, 2016),公平与不公平之间并不像西方那样有着清晰的分界线,还存在着“合理的不公平”这样一个评价维度(张志学, 2006)。加之,中国不同区域的经济程度不一,社会文化背景尤其是传统价值观也多有差异,非家族成员对分殊偏待的接受程度受多种因素的影响。

中国家族主义文化盛行,企业领导者根据血缘亲疏对“圈内”“圈外”不同关系的员工展现出有差别的行为是大家普遍有心理预期的(高良谋和王磊, 2013; 林英晖和程昱, 2017; 朱瑜和谢斌斌, 2018)。在家族主义文化氛围浓厚的地区,家族企业在经营决策时更重视维护血缘亲情,对家族成员高度信任且愿意为家人付出、牺牲,非家族成员也更可能持有传统价值观,重视家族团结和谐,对于企业维护家族成员的行为可以理解、包容,认为分殊偏待存在其合理性,从而更加能够接受控股家族的差别对待(Verbeke & Kano, 2012; 林英晖和程昱, 2017; 吴超鹏等, 2019)。当非家族成员对于分殊偏待接受程度较高时,其可能并不会因受到较低的待遇而产生过高的不公平感,进而缓解了分殊偏待的负面作用(Li et al., 2017)。同样需要指出的是,如上所述,家族企业在监

督与评价方面的分殊偏待与企业竞争优势之间为倒U形关系,是因为家族成员更加认同家族而带来的正面效应与非家族成员感觉不公平所造成的负面效应这两个对抗机制相互叠加后产生的“净效应”。所以,当非家族成员对分殊偏待接受程度提高时,非家族成员感受到组织不公平而造成的负面效应有所减弱,进而导致监督与评价方面的分殊偏待与企业竞争优势之间倒U形曲线发生弧度变化,较之前更为陡峭。由此,提出命题8a与命题8b:

P8a: 当非家族成员对企业分殊偏待接受程度高时,招聘与晋升、薪酬待遇方面的分殊偏待与企业竞争优势之间的负向关系将减弱。

P8b: 当非家族成员对企业分殊偏待接受程度高时,监督与评价方面的分殊偏待与企业竞争优势之间的倒U形关系将更为陡峭。

七、讨论与总结

家族企业普遍存在着分殊偏待问题。分殊偏待会影响企业的组织管理过程,影响家族成员与非家族成员的态度与行为,进而影响两类员工是否愿意为企业贡献自己的资源与能力,最终对企业竞争优势的获取与维持产生重要的影响。本文在回顾和梳理现有已发表的关于分殊偏待文献的基础上明晰概念内涵、探究分殊偏待的产生原因,进而提出家族企业分殊偏待影响企业竞争优势的理论框架,具有重要的理论意义并对未来研究开展提供多维度的思路启发。

(一) 理论贡献

第一,本文从分殊偏待的视角探究家族企

业内竞争优势的获取与维持，丰富了家族企业竞争优势形成原因的文献成果。在家族企业内，控股家族通常会对家族成员和非家族成员区别对待并给予家族成员更好的待遇，从而造成分殊偏待。如何获取并维持竞争优势是企业生存发展的核心议题，本文以资源基础观作为理论基础，根据 VRIO 框架分析了分殊偏待会影响家族企业能否充分组织利用家族成员与非家族成员的资源和能力，从而对企业竞争优势产生不同的影响，深入探究了家族企业竞争优势的影响因素，丰富了分殊偏待与家族企业竞争优势的相关文献成果。

第二，在文献综述与理论推演的基础上，本文厘清了家族企业分殊偏待对于企业竞争优势的微观影响机制。以往家族企业研究大多独立考察家族成员与非家族成员的特征和资源对企业竞争优势获取与成长发展的影响作用。然而，家族成员与非家族成员并非是完全独立的个体，他们往往会通过相互比较来衡量控股家族给予自身的待遇，从而形成对家族和企业的看法与态度。家族成员和非家族成员是企业重要的人力资源，他们对企业的认知与态度影响着自身行为，决定着其是否为企业发展贡献自己的资源与力量。分殊偏待会影响非家族成员的公平感知与家族成员的组织认同，从而导致机会主义行为并影响着员工资源与能力的投入程度，最终对企业竞争优势产生不同影响。通过探究分殊偏待如何通过影响两类员工的态度与行为从而对企业的竞争优势产生不同的作用，深入考察两类员工之间的社会比较与互动过程，有利于加深对分殊偏待现象的理解，对于打开家族企业内的分殊偏待如何影响企业竞争优势

这一过程“黑箱”具有理论意义。

第三，本文对分殊偏待与企业竞争优势作用关系的理论边界进行了积极探索。以往关于分殊偏待的研究大多认为其不利于家族企业的成长发展，但也有少数学者分析了分殊偏待可能存在的积极作用。基于不同的视角与逻辑，分殊偏待对企业竞争优势的作用关系在结论上存在分歧，这种不一致可能意味着两者间的作用机制受到不同边界条件的约束，在不同情境下，其作用机制会有所改变。本文通过分析对非家族成员的依赖程度和非家族成员对分殊偏待的接受程度，将家族企业异质性及影响员工特质的社会经济文化背景考虑在内，不同性质、所处地区市场化程度高度差异的家族企业对非家族成员的依赖程度有所不同，受所处地区社会文化熏陶所形成的员工价值观、传统性等也会影响非家族成员对于分殊偏待的接受程度，进而影响着分殊偏待与家族企业竞争优势的作用关系。通过对这些边界条件的研究，深化对分殊偏待与企业竞争优势理论边界的理解，有利于进一步提升分殊偏待概念的可扩展性，为后续研究提供新的思路与见解。

（二）未来研究展望

为了进一步推动分殊偏待研究的深入发展，本文认为未来研究需要在现有基础上从以下四个方面做出进一步完善：

（1）分殊偏待概念的深化与测量。分殊偏待是家族企业依据血缘或亲缘关系对企业内员工进行分类，并给予家族成员更好的待遇。然而，家族企业所有者与家族员工和非家族员工之间的关系并非是固定不变的，可能会因为新关系的建立和经营、原有关系的破坏或解除，

家族企业所有者与两类员工之间的关系发生变化,导致企业内分殊偏待具有动态性。当前研究都是在一个特殊的时间点上讨论分殊偏待,未来可尝试采用案例研究方法在一个时间段内(如家族企业传承过程)探究分殊偏待如何体现及动态变化的过程。再者,当前关于分殊偏待的研究多聚焦于家族人力资产,未来研究可重点关注对于非人力资产之间分殊偏待原因及影响机制的探讨。到目前为止,现有的分殊偏待文献主要还是理论层面上的探讨,还未开发出全面的分殊偏待测量问卷或合适的代理变量,缺乏严谨的实证研究来对概念和理论模型进行检验。Madison等(2018)通过问卷方式仅测量了家族企业在监督维度上的分殊偏待。事实上,家族企业在招聘与晋升、薪酬待遇和绩效评价等多个方面均存在分殊偏待。因此,未来研究有必要对分殊偏待概念进行准确的操作与多维度、综合性的衡量,开发出恰当的代理变量或完整的问卷,验证分殊偏待的存在及其作用机制。

(2) 分殊偏待产生原因的探究与检验。现有分殊偏待的前因研究聚焦于交易成本理论、社会情感财富等解释视角,仍需要继续深化对分殊偏待前因变量及作用机制的挖掘,并且当前研究主要从理论层面阐述分殊偏待产生原因,缺乏相应的实证研究对前因变量予以验证。未来研究应重点探究在家族企业治理中分殊偏待不同的产生原因及差异化的表现形式,并对其进行实证检验,可以先从家族因素的角度考虑,比如家族内部结构特征、家族企业所有者的个体特征以及家族优先追求的不同类型的社会情感财富对于企业分殊偏待产生的差异化影响;

也可以尝试从国家和社会制度角度考虑不同的制度环境、区域文化等因素对企业内分殊偏待问题产生的影响作用(Verbeke & Kano, 2012; Jennings et al., 2018; 吴超鹏等, 2019; Verbeke et al., 2020)。对于家族非人力资产,如初始产品线、原有市场等,可以从动态视角看待这些家族资产的价值变化,结合沉没成本理论来讨论对于这些随环境变化可能已丧失战略价值的家族非人力资产,控股家族可能也会对其展现出“分殊不偏待”。

(3) 分殊偏待结果变量的拓展延伸及其与企业竞争优势影响机制的思考。企业竞争优势是一个宽泛的多维概念,实证研究中大多以企业的财务绩效指标作为代理变量进行衡量。通过梳理分殊偏待的研究成果可以发现当前研究关注的结果变量较为笼统,大部分都在讨论较为宽泛的企业绩效或企业国际化战略。未来的实证研究可以在当前理论框架的基础上对企业竞争优势进行细化与拓展,采用更聚焦的结果变量。竞争优势是战略管理的核心话题,获取并维持竞争优势也是企业实施多种战略决策意欲达成的主要目标。在分殊偏待与企业竞争优势的整合性分析框架基础上,可将企业并购、资源重组、国际化、组织学习、创新创业、家族传承、治理模式选择、社会责任等战略行为与竞争优势进行关联结合,采用更聚焦、细化的结果变量,对现有的理论框架进行拓展延伸,扩展研究领域、创造更多的研究机会。再者,目前关于分殊偏待的结果变量多集中在企业层面的讨论,其实分殊偏待也会影响家族企业内部不同类别员工对组织公平的感知、态度与个体行为。因此,未来研究需要对分殊偏待的影响

结果及作用机制进行多层或跨层的研究，可尝试探究分殊偏待如何直接影响个体层面的结果变量诸如组织公平感知、组织承诺、组织公民行为、离职倾向等，也可以同时探究分殊偏待如何影响团队层面、公司层面的特殊结果变量。

虽然，以往关于分殊偏待的研究大都讨论其负面作用，但也不能忽视分殊偏待可能存在的正向作用。目前关于分殊偏待与企业竞争优势作用关系的理论模型也存在一定的局限性，仅讨论了招聘与晋升、薪酬待遇和监督与评价三个维度上的分殊偏待对企业竞争优势的不同影响机制。不可忽视的是，在其他维度或不同层面上分殊偏待可能同时存在正向影响和负向影响。再者，完全放松对于家族成员的监督，也有可能导致家族成员利用控股家族给予的信任而加剧机会主义行为。所以，在未来研究建模中可以尝试从不同的理论视角出发，阐释并验证分殊偏待与结果变量之间可能存在的不同中介路径和解释逻辑，更深入地探究分殊偏待与企业竞争优势或其他相关结果变量之间的作用机制，补充完善现有的理论模型。比如在以往研究中，也有学者结合角色理论、激励理论等从不同视角来探究家族企业差别对待两类员工、优待家族成员的积极意义，为未来拓展分殊偏待与企业竞争优势的相关研究提供了一些新的思考角度。

(4) 中国情境下的分殊偏待研究与思考。分殊偏待这一概念由 Verbeke 和 Kano (2012) 根据对西方发达国家内家族企业的观察而提出，目前相关研究也是在西方情境下进行探讨，没有充分考虑不同制度背景的影响作用。特别是在中国情境下，正式制度（如经理人劳动力市

场) 和非正式制度（如信任水平）均与西方发达国家存在较大差异。不同的制度背景下，员工的文化理念与行为方式多有不同，企业的决策与行为逻辑也极具差异。因此，中国独特的制度环境与传统文化背景可能会为分殊偏待的产生原因、作用过程及结果呈现提供不同的解释。故而，针对分殊偏待与企业竞争优势的未来相关研究有必要从理论和实践两个方面充分考虑不同国家制度与社会文化背景差异的影响作用，不断提升、拓展分殊偏待的概念运用范畴 (Shenkar, 2017; Tsui, 2007; 李雪灵等, 2018; 潘越等, 2019)。比起西方发达国家，中国的社会信任较为缺乏，多为私人信任 (李新春, 2005)，不同区域经济发展水平不同、社会信任水平也有较大差别。家族企业所在地区的社会信任水平会影响控股家族对非家族成员的信任程度，进而影响对家族成员与非家族成员分殊偏待的程度。当所在地区的社会信任水平比较高时，家族企业相对而言会更信任非家族成员，从而缓解企业内的分殊偏待问题；反之，当企业所处地区社会信任水平比较低时，家族企业会严格区分家族成员和非家族成员，给予家族成员特殊的私人信任和优厚待遇，对非家族成员则会严格监督与提防，加剧企业内部的分殊偏待，从而对企业长远发展产生不利影响。

(三) 总结

在家族企业内部，控股家族通常会对家族成员和非家族成员进行区别对待，并给予家族成员更好的待遇，从而造成分殊偏待现象。由于家族企业往往追求非经济目标或社会情感财富，对家族成员具有与生俱来的情感偏好，分殊偏待通常难以避免。家族成员与非家族成员

是企业重要的人才资源, 如何开展组织管理、协调平衡两者间的关系, 对于能否充分激发潜能、利用人才资源, 培育竞争优势至关重要。然而, 分殊偏待会影响家族成员和非家族成员的态度与行为, 从而对企业竞争优势产生不同影响。本文通过梳理回顾目前研究分殊偏待的文献成果, 在明确分殊偏待概念内涵与表现形式的基础上归纳产生原因, 进而基于资源基础观的 VIRO 框架深入剖析分殊偏待对于个人层面的态度与行为及组织层面企业竞争优势的影响机制, 并对可能存在的边界条件展开讨论。在文献综述与理论推演的基础上提出若干命题, 构建了一个分殊偏待影响因素与作用机制的整合性框架, 为后续研究提供一个较为清晰的思路与理论基础, 有利于家族企业正确认识分殊偏待现象并采取适当措施缓解分殊偏待的负面作用, 组织开展有效的人力资源管理, 促进家族成员与非家族成员之间进行合理、良性互动, 更好地整合发挥双方的资源与能力, 从而推动家族企业获取可持续竞争优势, 实现基业长青。

接受编辑: 贾良定

收稿日期: 2020年3月3日

接受日期: 2020年11月3日

作者简介:

李晓彤, 中山大学管理学院博士研究生, 研究兴趣为家族企业治理。

李炜文(通讯作者, E-mail: allenliweiwen@gmail.com), 现任中山大学管理学院教授、博士生导师, 在香港中文大学获得博士学位。研究兴趣包括战略领导和战略微基础研究。发

表文章见于 *Strategic Management Journal*, *Journal of International Business Studies* 及《管理世界》等期刊。

李新春, 现任中山大学管理学院教授、博士生导师, 在德国洪堡大学获得博士学位。研究兴趣包括企业战略管理、家族企业管理与创业管理。发表文章见于《管理世界》《经济研究》《管理科学学报》等期刊。

参考文献

[1] 陈德球、杨佳欣、董志勇:《家族控制、职业化经营与公司治理效率——来自 CEO 变更的经验证据》,《南开管理评论》,2013年第4期。

[2] 陈凌、郭萍、叶长兵:《非家族经理进入家族企业研究:以山西票号为例》,《管理世界》,2010年第12期。

[3] 陈凌、陈华丽:《家族涉入、社会情感财富与企业慈善捐赠行为——基于全国私营企业调查的实证研究》,《管理世界》,2014年第8期。

[4] 陈岩、郭文博:《跨国并购提高了中国企业的竞争优势吗?——基于区域性与非区域性企业特定优势的检验》,《外国经济与管理》,2019年第4期。

[5] 代吉林、李新春:《家族逻辑,企业逻辑与家族企业成长——S公司案例研究》,《管理学报》,2012年第6期。

[6] 董保宝、李全喜:《竞争优势研究脉络梳理与整合研究框架构建——基于资源与能力视角》,《外国经济与管理》,2013年第3期。

[7] 费孝通:《乡土中国》,新知三联书店1948年版。

[8] 高良谋、王磊:《偏私的领导风格是否有效?——基于差序式领导的文化适应性分析与理论延展》,《经济管理》,2013年第4期。

[9] 高素英、赵曙明、张艳丽：《战略人力资本与企业竞争优势关系研究》，《管理评论》，2012年第5期。

[10] 何轩、朱沅：《基于资源观视角的家族涉入与家族企业竞争优势探讨》，《外国经济与管理》，2007年第11期。

[11] 焦康乐、李艳双、胡望斌：《家族企业传承模式选择动因研究——基于社会情感财富动因》，《经济管理》，2019年第1期。

[12] 姜定宇、张苑真：《华人差序式领导与部属效能》，《本土心理学研究》，2010年第6期。

[13] 来宪伟、许晓丽、程延园：《领导差别对待：中西方研究的比较式回顾与未来展望》，《外国经济与管理》，2018年第3期。

[14] 李新春：《经理人市场失灵与家族企业治理》，《管理世界》，2003年第4期。

[15] 李新春、宋丽红：《基于二元性视角的家族企业重要研究议题梳理与评述》，《经济管理》，2013年第8期。

[16] 李雪灵、蔡莉、龙玉洁、申佳、张玲：《制度环境对企业关系构建的影响：基于中国转型情境的实证研究》，《南开管理评论》，2018年第5期。

[17] 林英晖、程昱：《差序式领导与员工亲组织非伦理行为：圈内人和圈外人视角》，《管理科学》，2017年第5期。

[18] 毛畅果：《员工为何沉默：领导权力距离倾向与员工调控焦点的跨层次交互作用》，《心理科学》，2016年第6期。

[19] 倪渊、林健：《知识型团队中领导-成员交换关系差异对成员工作态度的影响：成员间信任的中介作用》，《管理工程学报》，2013年第4期。

[20] 潘越、翁若宇、纪翔阁、戴亦一：《宗族文化与家族企业治理的血缘情结》，《管理世界》，2019年第7期。

[21] 容琰、隋杨、杨百寅：《领导情绪智力对团队

绩效和员工态度的影响——公平氛围和权力距离的作用》，《心理学报》，2015年第9期。

[22] Shenkar, O.: 《具有中国特色的管理学研究》，《管理学季刊》，2017年第1期。

[23] 苏方国、赵曙明：《系统化人力资源实践与企业竞争优势》，《外国经济与管理》，2003年第2期。

[24] 陶厚永、章娟、李玲：《差序式领导对员工利社会行为的影响》，《中国工业经济》，2016年第3期。

[25] 汪金祥、廖慧艳、吴世农：《企业竞争优势的度量、来源与经济后果——基于中国上市公司的实证研究》，《经济管理》，2014年第11期。

[26] 吴超鹏、薛南枝、张琦、吴世农：《家族主义文化、“去家族化”治理改革与公司绩效》，《经济研究》，2019年第2期。

[27] 奚菁、王文峰：《组织认同与中国家族企业成长》，《经济管理》，2007年第23期。

[28] 徐升华、王曲舒、刘冬：《企业跨行业创新获取竞争优势的模式研究》，《中国工业经济》，2019年第3期。

[29] 严若森、吴梦茜：《二代涉入、制度情境与中国家族企业创新投入——基于社会情感财富理论的研究》，《经济管理》，2020年第3期。

[30] 袁凌、李静、李健：《差序式领导对员工创新行为的影响——领导创新期望的调节作用》，《科技进步与对策》，2016年第10期。

[31] 于思远、张阳、唐震、陶颜：《为了全局“随机应变”：战略性即兴行为与竞争优势形成机制》，《外国经济与管理》，2018年第3期。

[32] 曾萍、刘洋、吴小节：《政府支持对企业技术创新的影响——基于资源基础观与制度基础观的整合视角》，《经济管理》，2016年第2期。

[33] 张敬伟、王迎军：《竞争优势及其演化研究现状评介与未来展望》，《外国经济与管理》，2010年第3期。

- [34] 张志学:《中国人的分配正义观》,《中国社会心理学评论》,2006年第2期。
- [35] 郑伯坝:《差序格局与华人组织行为》,《本土心理学研究》,1995年第3期。
- [36] 周建、于伟、崔胜朝:《基于企业战略资源基础观的公司治理与企业竞争优势来源关系辨析》,《外国经济与管理》,2009年第7期。
- [37] 朱沅、Kushins, E.、周影辉:《社会情感财富抑制了中国家族企业的创新投入吗?》,《管理世界》,2016年第3期。
- [38] 朱瑜、谢斌斌:《差序氛围感知与沉默行为的关系:情感承诺的中介作用与个体传统性的调节作用》,《心理学报》,2018年第5期。
- [39] Barnett, T., & Kellermanns, F. W. 2006. Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30: 837-854.
- [40] Barney, J. 1996. The resource-based theory of the firm. *Organization Science*, 7: 469-469.
- [41] Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- [42] Barney, J. 2001a. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26: 41-56.
- [43] Barney, J. 2001b. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27: 643-650.
- [44] Barney, J., Ketchen Jr. D. J., & Wright, M. 2011. The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37: 1299-1315.
- [45] Barney, J., & Wright, M. 1998. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37: 31-46.
- [46] Barney, J., Wright, M., & Ketchen, Jr. D. J. 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27: 625-641.
- [47] Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. 2012. Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25: 258-279.
- [48] Cai, H. B., Li, H. B., Park, A., & Zhou, L. A. 2013. Family ties and organizational design: Evidence from Chinese private firms. *Review of Economics and Statistics*, 95: 850-867.
- [49] Campbell, B. A., Coff, R., & Kryscynski, D. 2012. Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37: 376-395.
- [50] Carney, M. 2010. Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29: 249-265.
- [51] Chisholm, A. M., & Nielsen, K. 2009. Social capital and the resource-based view of the firm. *International Studies of Management & Organization*, 39: 7-32.
- [52] Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., & Chang, E. P. C. 2007. Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60: 1030-1038.
- [53] Chrisman, J. J., Memili, E., & Misra, K. 2014. Nonfamily managers, family firms, and the winner's curse: The influence of noneconomic goals and bounded rationality. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 38: 1103-1127.
- [54] Chrisman, J. J., & Patel, P. C. 2012. Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55: 976-997.

- [55] Chua, J. H. , Chrisman, J. J. , & Bergiel, E. B. 2009. An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship theory & practice*, 33: 355–372.
- [56] Chua, J. H. , Chrisman, J. J. , & Sharma, P. 2003. Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16: 89–107.
- [57] Chua, J. H. , Chrisman, J. J. , Steier, L. P. , & Rau, S. B. 2012. Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36: 1103–1113.
- [58] Ciravegna, L. , Kano, L. , Rattalino, F. , & Verbeke, A. 2020. Corporate diplomacy and family firm longevity. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 44: 109–133.
- [59] Daly, M. , & Wilson, M. 1980. Discriminative parental solicitude: A biological perspective. *Journal of Marriage and Family*, 42: 277–288.
- [60] Daspit, J. J. , Madison, K. , Barnett, T. , & Long, R. G. 2018. The emergence of bifurcation bias from unbalanced families: Examining HR practices in the family firm using Circumplex theory. *Human Resource Management Review*, 28: 18–32.
- [61] Dansereau, F. , Graen, G. B. , & Haga, W. J. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 46–78.
- [62] Debicki, B. J. , Kellermanns, F. W. , Chrisman, J. J. , Pearson, A. W. , & Spencer, B. A. 2016. Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7: 47–57.
- [63] Delery, J. E. , & Roumpi, D. 2017. Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27: 1–21.
- [64] Duran, P. , Essen, M. V. , Heugens, P. P. M. A. R. , Kostova, T. , & Peng, M. W. 2019. The impact of institutions on the competitive advantage of publicly-listed family firms in emerging markets. *Global Strategy Journal*, 9: 243–274.
- [65] Dyer, H. J. H. 2004. Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25: 1155–1178.
- [66] Farh, J. L. , Hackett, R. D. , & Liang, J. 2007. Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50: 715–729.
- [67] Flinn, M. V. 1988. Step-and genetic parent/offspring relationships in a Caribbean village. *Ethology and Sociobiology*, 9: 335–369.
- [68] Gedajlovic, E. , & Carney, M. 2010. Markets, hierarchies, and families: Toward a transaction cost theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 34: 1145–1172.
- [69] Gilovich, T. , Griffin, D. W. , & Kahneman, D. 2002. *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [70] Gomez - Mejia, L. R. , Cruz, C. , Berrone, P. , & Castro, J. O. De. 2011. The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5: 653–707.
- [71] Haans, R. F. , Pieters, C. , & He, Z. L. 2016. Thinking about U: Theorizing and testing U-and inverted U-shaped relationships in strategy research. *Strategic Management Journal*, 37: 1177–1195.

- [72] Habbershon, T. G., & Williams, M. L. 1999. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12:1-25.
- [73] Herrero, I. 2011. Agency costs, family ties, and firm efficiency. *Journal of Management*, 37: 887-904.
- [74] Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. 2007. Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management Journal*, 50: 1385-1399.
- [75] Hitt, M. A., Bierman, L., & Kochhar, S. R. 2001. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44: 13-28.
- [76] Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B., & Reay, T. 2013. Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for knowledge management. *Family Business Review*, 26: 121-139.
- [77] Jennings, J. E., Dempsey, D., & James, A. E. 2018. Bifurcated HR practices in family firms: Insights from the normative-adaptive approach to step families. *Human Resource Management Review*, 28: 68-82.
- [78] Kano, L., & Verbeke, A. 2018. Family firm internationalization: Heritage assets and the impact of bifurcation bias. *Global Strategy Journal*, 8: 158-183.
- [79] Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. 2006. Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30: 861-877.
- [80] Kim, T., & Odom, D. 2019. Bifurcation bias among family members in family firms and its determinants. *Academy of Management Proceedings*, 2019: 13450.
- [81] Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. 2009. Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, crosscultural examination. *Academy of Management Journal*, 52: 744-764.
- [82] Liu, J., Kwan, H. K., Fu, P. P., & Mao, Y. N. 2013. Ethical leadership and job performance in China: The roles of workplace friendships and traditionalism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86: 564-584.
- [83] Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. 2009. The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11: 9-28.
- [84] Ma, L., & Qu, Q. 2010. Differentiation in leader-member exchange: A hierarchical linear modeling approach. *Leadership Quarterly*, 21: 733-744.
- [85] Madison, K., Daspit, J. J., Turner, K., & Kellermanns, F. W. 2018. Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84: 327-336.
- [86] Majocchi, A., D' Angelo, A., Forlani, E., & Buck, T. 2018. Bifurcation bias and exporting: Can foreign work experience be an answer? Insight from European family SMEs. *Journal of World Business*, 53: 237-247.
- [87] Memili, E., Chrisman, J. J., Chua, J. H., Chang, E. P. C., & Kellermanns, F. W. 2011. The determinants of family firms' subcontracting: A transaction cost perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 2: 26-33.
- [88] Miller, D., & Breton-Miller, I. L. 2014. Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 38: 713-720.
- [89] Miller, D., Breton-Miller, I. L., Minichilli, A., Corbetta G., & Pittino, D. 2014. When do non-

family CEOs outperform in family firms? Agency and behavioral agency perspectives. *Journal of Management Studies*, 51: 547–572.

[90] Miller, D., Breton-Miller, I. L., & Lester, R. H. 2013. Family firm governance, strategic conformity, and performance: Institutional vs. strategic perspectives. *Organization Science*, 24: 189–209.

[91] Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. 2013. Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, 34: 553–571.

[92] Paderna, R. D., Guiveses, M. L., Ong, S. J., & Tsai, J. L. 2020. Improving employee experience in a medium-sized retail chain through quality human resource management practices: Does bifurcation bias in family firms moderate the Nexus? *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9: 62–79.

[93] Patel, P. C., & Cooper, D. 2014. Structural power equality between family and non-family TMT members and the performance of family firms. *Academy of Management Journal*, 57: 1624–1649.

[94] Peteraf, M. A., & Barney, J. 2003. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24: 309–323.

[95] Rindova, V. P., & Fombrun, C. J. 1999. Constructing competitive advantage: The role of firm – constituent interactions. *Strategic Management Journal*, 20: 691–710.

[96] Roxas, H. B., & Chadee, D. 2011. A resource-based view of small export firms' social capital in a Southeast Asian country. *Asian Academy of Management Journal*, 16: 1–28.

[97] Samara, G., Jamali, D., & Parada, M. J. 2021. Antecedents and outcomes of bifurcated compensation in family firms: A multilevel view. *Human Resource Management* — 84 —

Review, 31: 100728.

[98] Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. 2003. Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27: 339–358.

[99] Sharma, P. 2010. Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses. *Family Business Review*, 18: 259–263.

[100] Slovic, P., Finucane, M. L., Peters, E., & MacGregor, D. G. 2007. The affect heuristic. *European Journal of Operational Research*, 177: 1333–1352.

[101] Stewart, A., & Hitt, M. A. 2012. Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25: 58–86.

[102] Tsui, A. S. 2007. From homogenization to pluralism: International management research in the academy and beyond. *Academy of Management Journal*, 50: 1353–1364.

[103] Vallejo, M. C. 2009. The effect of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory. *Journal of Business Ethics*, 87: 379–390.

[104] Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. 2015. The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. *Family Business Review*, 28: 104–122.

[105] Vardaman, J. M., & Allen, D. G. 2018. We are friends but are we family? Organizational identification and nonfamily employee turnover. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 42: 290–309.

[106] Verbeke, A., & Kano, L. 2012. The transaction cost economics theory of the family firm: Family-based

human asset specificity and the bifurcation bias. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36: 1183-1205.

[107] Verbeke, A. , Yuan, W. , & Kano, L. 2020. A values-based analysis of bifurcation bias and its impact on family firm internationalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 37: 449-477.

[108] Wang, H. C. , He, J. Y. , & Mahoney, J. T. 2009. Firm - specific knowledge resources and com-

petitive advantage: The roles of economic-and relationship-based employee governance mechanism. *Strategic Management Journal*, 30: 1265-1285.

[109] Wernerfelt, B. 1984. A resource view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.

[110] Wu, J. B. , Tsui, A. S. , & Kinicki, A. J. 2010. Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 53: 90-106.